

## LINHAS GERAIS DE ACTUAÇÃO E GESTÃO

### A Faculdade de Arquitetura

A Faculdade de Arquitetura é uma escola centenária cujo ensino e investigação são hoje uma referência tanto a nível nacional como internacional.

Sendo a maior escola do país, e na sua qualidade de escola pública, tem uma clara responsabilidade na formação de novos profissionais e na criação de conhecimento de elevada qualidade e impacto na sociedade.

Com um histórico impressionante ao nível de prémios internacionais, posicionamento em termos de rankings de investigação e taxa de mobilidade discente, a escola encontra-se num momento de redefinição do seu papel, dos seus objectivos e do seu modelo de funcionamento tanto no contexto da Universidade de Lisboa quanto nos contextos nacionais e internacionais ao nível do ensino e investigação.

A Faculdade de Arquitetura sempre foi uma escola aberta à participação de todos os que a integram, estimulando novas ideias e perspectivas de futuro e, nesse sentido, deve ser gerida com um desígnio claro de construção de futuro, que se estrutura primeiramente na memória activa e lúcida do seu passado.

## 1. PRÍNCIPIOS

- **Ética e Transparência**

A qualidade das instituições é representada e avaliada pela sua dimensão ética. A maturidade da dimensão ética está, por sua vez, condicionada ao acesso e disponibilidade da informação e das regras que fundamentam e garantem o seu funcionamento, representada pela eficácia e cumprimento dos seus estatutos e regulamentos e na colegialidade e democraticidade dos processos de tomada de decisão.

Para que a Faculdade de Arquitetura seja uma instituição robusta e credível para quem nela trabalha, estuda e investiga é preciso assegurar que as regras e a informação sobre o seu funcionamento são transparentes e são acessíveis com garantia de capacidade de escrutínio e constante avaliação.

A concretização deste princípio tem várias frentes, mas a principal e mais imediata passa por garantir a disponibilidade, de forma aberta e clara, das normas e regulamentos, em particular aqueles que dizem respeito à coordenação dos órgãos, das áreas disciplinares e dos ciclos de estudos, das decisões tomadas, expressas em acta, e da produção relevante tais como relatórios de actividades, de avaliação e auto-avaliação. Passa, também, por garantir que as normas e regulamentos, aprovados colegialmente e escrutinados pela comunidade académica, são observados e cumpridos.

- **Pluralidade e Cooperação**

A Faculdade de Arquitetura desde a sua reabertura em 1976 caracteriza-se por ser uma escola plural, isto é, recusou primeiro o modelo da escola de tendência, abrigando as mais diversas correntes culturais e, mais tarde, ao incorporar a vertente de investigação, abriu linhas diversas que tiveram origem mais no interesse dos seus promotores do que em opções determinadas pela escola ou qualquer instituição exterior.

Este princípio da pluralidade deve ser assumido pela instituição como primordial e o papel que deve ser adoptado pelo conjunto dos seus órgãos é sobretudo o da garantia do equilíbrio entre os diversos componentes da Faculdade de Arquitetura e não o da promoção de qualquer linha em detrimento de outras.

A qualidade e diversidade dos profissionais que se formam na Faculdade de Arquitetura e o conhecimento nela produzido são um exemplo claro do ambiente da escola.

Os diversos órgãos de gestão da escola devem centrar-se na clareza da missão que lhes compete, tendo sempre por objectivo a cooperação entre si e o suporte das suas decisões em bases alargadas dos corpos que constituem a instituição.

Só essa colaboração activa e participação generalizada podem suportar o estímulo à abertura de novos campos de criação e experimentação e assim estabelecer estratégias para enfrentar novos desafios, elevando o patamar de qualidade onde a Faculdade de Arquitetura se posiciona.

- **Ambição e Qualidade**

A Faculdade de Arquitetura tem-se destacado nos últimos anos pelos resultados obtidos em rankings, concursos e prémios, reconhecendo o trabalho dos seus estudantes, nos diversos graus de ensino, assim como dos seus docentes como resultado da atividade letiva ou de investigação.

Estes resultados nem sempre suficientemente conhecidos e divulgados, tanto no âmbito interno da instituição como no exterior, podem ser potenciados e constituir uma plataforma de melhoria da sua própria prestação tanto ao nível da formação como da criação de conhecimento.

A Faculdade de Arquitetura deve, de um modo sistemático, divulgar todos os reconhecimentos obtidos nos diferentes campos e compreender as melhorias que podem ser ambicionadas para elevar a sua prestação.

Como instituição, pode e deve ambicionar um patamar cada vez mais destacado no ensino e na investigação das suas áreas próprias de saber e desenvolver a capacidade de se adaptar mais rapidamente aos novos desafios e mudanças da sociedade no seio da universidade a que pertence.

## 2. DESAFIOS

- **Questão Demográfica**

O índice de envelhecimento do corpo docente da Faculdade de Arquitetura é muito elevado como também o é na Universidade de Lisboa e na generalidade das instituições de ensino superior em Portugal. Nos próximos anos estima-se a aposentação de mais quase duas dezenas de docentes. Por outro lado, a sua substituição e renovação, tem-se revelado um processo longo e de grande inércia, com recurso a situações temporárias, pouco transparentes, sem consensualidade e de precariedade que não fortalecem, não consolidam e não contribuem para a coesão interna da instituição.

Se este problema, da renovação e da precariedade, está também condicionado por ritmos e legislação que não dependem diretamente da Faculdade de Arquitetura, esta tem obrigação de estar prevenida e atenta criando condições para que, a nível interno, a renovação do corpo docente seja vista como uma oportunidade, articulando o enquadramento e saber dos mais experientes com a integração, dentro das possibilidades contratuais existentes, dos melhores recursos e de novas valências.

Este processo tem, porém, de ser visto e enquadrado por uma estratégia clara e consensual em que se perceba que internamente, e para fora, a Faculdade de Arquitetura está a apostar e a reivindicar a construção, na base do mérito, da competência e da confiança, de um quadro de docentes e investigadores orientados para cenários competitivos e de excelência dentro da Universidade e das oportunidades para o ensino e a investigação em Portugal.

Acresce ao envelhecimento dos docentes a redução progressiva de alunos, não apenas a nível nacional, mas genericamente no mundo ocidental, sendo para tanto necessário reflectir e actuar sobre a oferta formativa e a captação de alunos (a nível nacional e internacional) de modo articulado.

- **Sustentabilidade**

Não é possível augurar um futuro promissor sem assegurar a sustentabilidade da Faculdade de Arquitectura.

Em primeiro lugar falamos de sustentabilidade financeira. Sabemos que o orçamento tem de ser gerido com muito rigor de modo a permitir que a Faculdade de Arquitetura honre os seus compromissos de funcionamento, e que ao mesmo tempo seja possível contratar pessoal docente e não docente, tão necessário para termos rácios de professor/aluno e funcionário/aluno equiparáveis aos de outras escolas da Universidade de Lisboa.

Falamos de sustentabilidade ao nível captação de alunos. É preciso refletir sobre o número de vagas que hoje a Faculdade de Arquitetura tem para alunos de primeiro ano. É necessário encontrar, com clareza e rigor, o equilíbrio entre quantidade e qualidade.

Falamos de sustentabilidade ao nível dos modelos de ensino. A manutenção acrítica de modelos do século passado pode hipotecar o nosso futuro. Por esse motivo, urge promover uma discussão na comunidade académica, através dos vários órgãos de governo da Faculdade de Arquitetura, sobre o tipo, modo e conteúdos nas várias vertentes da formação da Faculdade de Arquitetura.

Por fim falamos de sustentabilidade ecológica. A Faculdade de Arquitetura deve dar o exemplo ao nível da reutilização e reciclagem de materiais. A utilização de papel, cartão, esferovite, madeira e outros materiais no processo de formação em Arquitetura é incontornável, mas o desperdício a que se assiste actualmente é evitável. A quantidade de material excedente pode ser reciclada ou reaproveitada entre semestres ou anos seguintes, diminuindo de forma considerável a nossa pegada ecológica e contribuindo para a formação de cidadãos conscientes.

- **Evolução das Profissões**

Factores como a rápida evolução tecnológica, as mudanças demográficas e a escassez de recursos naturais determinam as transformações futuras e já estão a alterar as economias e as sociedades atuais. Assim sendo, também a Academia tem de mudar, também a Faculdade de Arquitetura tem de ser capaz de responder a estes desafios.

Áreas como sustentabilidade, inovação, tecnologia e qualidade de vida são tidas pelos especialistas como motores das novas profissões no futuro. Isto significa procurar resolver problemas e necessidades da população idosa, questões relacionadas com sistemas de regeneração e sustentabilidade – ambiental, económica, social e cultural – investindo em soluções mais humanizadas e participadas, centradas no bem-estar e na inclusão.

Igualmente se antecipa o desenvolvimento da procura de pessoas que saibam gerir conteúdos e a chamada *big data*, ou seja, profissionais capazes de lidar e dar sentido a um elevado volume de informação em contextos de grande complexidade.

Deste modo, é crucial que a Faculdade de Arquitetura antecipe e promova a mudança não apenas na formação, mas também nas relações que estabelece com a sociedade.

Para tanto é essencial perceber-se que, em termos gerais, temos a obrigação de formar e acolher profissionais que: assumam a responsabilidade por manter a sua empregabilidade ou mesmo por gerá-la; exijam uma constante formação; desenvolvam amplas capacidades de comunicação e relação; exerçam com autonomia, empreendedorismo e intra-empendedorismo; desenvolvam resiliência e colaboração; finalmente, pratiquem a sua actividade de modo socialmente responsável e eticamente comprometido.

Esta mudança já é pedida pelos nossos alunos e parceiros na sociedade. É uma transformação que precisa da participação de todos e do esforço de cada um.

Para além destas questões estratégicas há questões de gestão intermédia que se prendem com a organização interna, com a relação entre órgãos e entre cada órgão e a Faculdade

de Arquitetura e a Reitoria, com a formação de docentes e de funcionários; e decisões de relação com o exterior, destacando-se a abertura a colaborações com outras escolas nacionais e internacionais (tanto ao nível do ensino como da formação) e a consolidação de relações continuadas com a sociedade.

### 3. LINHAS ESTRUTURANTES DE ACTUAÇÃO

- **Internacionalização**

A Faculdade de Arquitetura caracteriza-se já hoje por uma destacada internacionalização, particularmente no que diz respeito à mobilidade de estudantes. No entanto, esta realidade deve ser consolidada e aberta a novas vertentes entre as quais se destaca a captação de alunos internacionais e o estímulo à criação de projectos de investigação com vários parceiros, liderados pela nossa Escola.

Tem-se verificado nestes últimos anos uma vontade de alunos internacionais em frequentar os diversos cursos da Faculdade de Arquitetura, particularmente mestrados, mestrados integrados e doutoramentos. Este interesse e conseqüente captação foi fomentado pela Escola especialmente ao nível dos doutoramentos e deve ser de igual modo estimulado ao nível dos mestrados e mestrados integrados. A opção requer naturalmente decisões claras quanto a uma oferta dirigida ao exterior, sobretudo em questões de calendário, equivalências e creditações e particularmente na questão de uma política linguística. Este assunto que emergiu recentemente não foi ainda discutido na escola e a sua resolução poderá abrir os cursos a novos estudantes que hoje cada vez mais seleccionam os seus percursos académicos num universo muito alargado.

O segundo vector da internacionalização deve ser constituído pela vontade de liderar projectos internacionais de investigação. A Faculdade de Arquitetura possui uma capacidade reconhecida no domínio da investigação, tendo participado num grande número de projectos conjuntos tendo mesmo liderado alguns destes. No entanto, o esforço de gestão dos projectos como parceiro líder tem desestimulado a Faculdade de Arquitetura de desempenhar este papel em muitas das parcerias, facto que pode ser ultrapassado pela separação clara entre a produção da investigação e a sua gestão, abrindo a possibilidade de liderança e de iniciativa dentro da escola a um maior número de participantes e linhas de saber.

- **Relação com a Sociedade**

A Faculdade de Arquitetura pela sua dimensão e tradicional inserção no contexto da cidade de Lisboa e do país tem tido um importante papel tanto na formação de novas gerações de profissionais como numa dimensão científica, artística e cultural.

A evolução da situação do ensino, da captação de alunos, da organização administrativa do país e do tecido produtivo e cultural, justificam novas estratégias, mais focadas em relações directas com o emprego e na divulgação do papel relevante da instituição.

Neste sentido, pode ser estimulada durante o percurso escolar do aluno e sobretudo após a conclusão da sua formação, a criação de acordos estabilizados com a administração, a indústria, o quarto sector e a profissão liberal para a colocação dos nossos alunos em estágios e primeiro emprego. As experiências pontuais ensaiadas permitem-nos testar uma situação mais generalizada e que resista às flutuações próprias do mercado de trabalho.

Um segundo aspecto desta relação com a sociedade é a própria promoção da escola, o reconhecimento das suas qualidades e valências e a sua presença institucional em acontecimentos de relevo no domínio da Arquitectura, do Urbanismo e do Design. A activação de relações e protocolos já existentes com diversas entidades como o Centro Cultural de Belém, o MAAT, a Fundação Calouste Gulbenkian, o Museu do Design, entre outros, poderá garantir à Faculdade de Arquitectura um papel central de parceiro nestas instituições e usufruir das vantagens de promoção e visibilidade daí resultantes.

#### • **Investigação**

O pilar da investigação tem-se reforçado na missão das instituições universitárias e constitui hoje um dos componentes de avaliação e financiamento das escolas.

A investigação na Faculdade de Arquitectura está maioritariamente centrada no CIAUD – Centro de Investigação com reconhecimento destacado em Portugal nas áreas da Arquitectura, Design, Urbanismo e Ergonomia, e com o qual promove e suporta esta linha de produção de conhecimento.

Os desafios que se colocam à investigação no contexto da escola são vários, entre os quais podemos destacar o estabelecimento de redes de conhecimento tanto com outros centros (nacionais e internacionais) como com a indústria, entidades públicas e privadas e o quarto sector; o estímulo à reestruturação dos inúmeros projectos em curso de autoria individual, procurando criar dimensão crítica através de um efectivo enquadramento em grupos de investigação com linhas de pesquisa bem definidas, suportadas em objectivos com impacto positivo não só ao nível do estado do conhecimento como da sua integração na sociedade e na economia; profissionalizar o suporte à investigação para que as candidaturas e propostas de financiamento (europeus e outros) se façam de modo informado e tecnicamente apoiadas ao nível da implementação e da gestão; promover relações próximas entre ensino e investigação com integração entre ciclos, em particular entre os segundos e terceiros ciclos, e nos objectivos e metodologias dos grupos de investigação; e assegurar e garantir condições de estímulo à produção científica e de valorização da relação entre produção e financiamento suportadas em quadros de programação e avaliação transparentes e abertos.

- **Melhoria das Instalações**

O local de trabalho de professores e alunos deve ser um espaço de qualidade. Infelizmente as nossas instalações apresentam alguns problemas sérios que resultam de um projecto deficiente, de uma construção com pouca qualidade e de um subdimensionamento dos edifícios face à quantidade de utentes. Estes problemas traduzem-se em desconforto ambiental, impossibilidade de vincular os alunos a um espaço fixo, promiscuidade e desorganização funcional, por exemplo com um bar onde devia ser uma sala de aulas, com gabinetes de docentes em espaços que deveriam ser de expansão das salas de aula, com um centro de investigação sem grandes capacidades de instalar laboratórios, com falta de salas para projectos de investigação, para não falar de uma necessidade de rever as redes e infraestruturas.

No sentido de qualificar as instalações da Faculdade de Arquitetura, para além das necessárias acções de manutenção periódica que devem ser feitas, é preciso envidar esforços no sentido reestruturar funcionalmente os edifícios procurando que cada turma se possa associar a uma sala/atelier que os alunos sintam como sua e melhorar a qualidade dos espaços das salas de aula.

Por fim, ter a coragem de desencadear o processo que leve à construção do tão reclamado edifício 3 que permita alojar gabinetes de docentes e investigadores, laboratórios, centro de investigação e bar, dando igualmente uma frente urbana digna à Faculdade de Arquitetura. Sabemos que são objectivos ambiciosos, mas absolutamente fundamentais para que nos orgulhemos do local em que trabalhamos, ensinamos e investigamos.

- **Serviços Internos**

No cumprimento da sua missão, a Faculdade de Arquitetura presta um conjunto de serviços a todos os seus corpos constituintes. Estes serviços são imprescindíveis ao seu funcionamento e constituem de certa maneira a imagem interna da instituição.

A abertura da escola a novos cursos, novos ciclos, novos desafios e a simples evolução da sociedade implicaram, implicam e implicarão uma permanente adequação daqueles com o objectivo da melhoria da sua prestação.

Neste sentido todos os serviços prestados no contexto da Faculdade de Arquitetura devem centrar-se na satisfação do destinatário, baseada na eficiência e qualidade do apoio prestado. A elevação da sua qualidade deve ter em conta os esforços já realizados e experiências internas sectoriais que podem ser estendidas e utilizadas como modelo.

É imprescindível o estabelecimento claro dos direitos e deveres de cada corpo e elemento que integra a instituição, de calendários sectoriais, do estabelecimento de boas práticas baseado sobretudo na avaliação da própria prestação e do conhecimento dos sucessos de

cada sector da Faculdade de Arquitectura, onde se deve destacar a aprendizagem com a própria experiência.

- **Valorização das Pessoas**

Valorizar significa formar, reconhecer, estimular, premiar, autonomizar e responsabilizar as pessoas que corporizam os processos e os resultados produzidos na Faculdade de Arquitectura.

A Faculdade de Arquitectura necessita realizar de forma activa e cirúrgica formação dos docentes e não docentes, não apenas do ponto de vista da aquisição e/ou consolidação de competências técnicas, mas sobretudo da necessária capacitação relacional entre pares e entre estes e os demais que participam da rede de relações de uma Escola.

Investir no desenvolvimento de aptidões de colaboração e partilha, de empatia e simpatia, de gestão do conflito e negociação fará com que a Faculdade de Arquitectura no curto/médio prazo seja um espaço de trabalho mais competente, coeso e dialogante, menos permeável à desinformação e ao equívoco, mais resiliente e robusto enquanto espaço de interacção de múltiplas valências – interna e externamente – e vontades.

Reconhecer a iniciativa e o mérito de cada um, o potencial e os resultados concretos alcançados individual e colectivamente é prioritário para que se possa desenvolver na Faculdade de Arquitectura uma cultura de rigor e de excelência, em que cada um se desafia e todos se vinculam a um objectivo comum: Fazer mais e melhor.

Investir numa política de abertura de concursos justa e transparente que assegure a progressiva regeneração do corpo docente, que se encontra envelhecido, bem como a progressão na carreira dentro da Faculdade de Arquitectura.

Ao apresentar a minha candidatura à presidência da Faculdade de Arquitectura, considero poder liderar um trabalho de equipa, em articulação com os diversos órgãos, consciente de que o futuro da instituição está essencialmente nas suas próprias mãos e que os desafios só podem ser vencidos com a participação de todos.

Lisboa, 21 de Março de 2019